

January 1998

El control como función administrativa

Virgilio Ramón M.

Universidad de La Salle, Bogotá, revista_uls@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Ramón M., V. (1998). El control como función administrativa. *Revista de la Universidad de La Salle*, (27), 97-102.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

El control como función administrativa

Virgilio Ramón M.

Economista

Especializado en Proyectos de Desarrollo y en Finanzas

Catedrático, Maestría en Administración y

Especialización en Gerencia de Proyectos en Ingeniería

Universidad De La Salle

Generalmente hablando, controlar algo es influir en lo que sucede con el fin de obtener el resultado deseado. Existen varios conceptos de control. Algunos interpretan el control como algo que se reduce a verificar. Otros amplían el significado para incluir aspectos preliminares (planificación, programación) como una parte del control. Finalmente, otros juzgan el control y la dirección como sinónimos, lo que implica dinamizarlo y enmarcarlo como una función del proceso administrativo de la organización.

Objetivos del control

Los objetivos primordiales del control son asegurar que la ejecución se ajuste al plan establecido, coordinar la acción, reducir al mínimo el gasto y asegurar que los objetivos y las normas se cumplan, de acuerdo con las disposiciones de los directivos, teniendo en cuenta conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad para que las organizaciones busquen ser competitivas y así puedan obtener una ventaja competitiva autosostenible (generación de valor). Esta situación implica que para lograr sus objetivos la función de control debe tener como "telón de fondo" el concepto de CALIDAD, pues quienes lo ejercen son los mismos miembros de la organización y para ello es indispensable que generen actitudes positivas hacia el control y desarrollen aptitudes para llevarlo a cabo, sin tener que acudir a los "controladores" para garantizar que éste se cumpla. Por eso es tan importante, y es un reto, para las organizaciones del próximo milenio, fomentar la cultura del "autocontrol".

De acuerdo con lo anterior y al asumir el control como una función dinámica, nos lleva a pensar que su génesis está en el plan de la organización. Si el plan original es deficiente, lo más probable es que el control también lo sea, pero incluso un buen plan no actúa por sí solo, ni es garantía de buenos resultados. La actividad debe ser controlada y para el efecto se deben implementar controles, cuyos objetivos se centran en comprobar que la ejecución se ajuste a lo planeado, pero dis-

minuyendo los riesgos que se puedan presentar en el proceso de ejecución.

Las condiciones y el ambiente del control

Al introducir el concepto de calidad en el control, es necesario tener en cuenta criterios y condiciones que contribuyen al logro de los objetivos empresariales. A continuación presentamos algunos de ellos.

La acción se debe coordinar:

En cierto sentido la planificación y la organización fijan las condiciones adecuadas para la coordinación. Un plan, sin embargo, coordina realmente las ideas, mediante la especificación de los elementos necesarios para conseguir algún objetivo. La estructura de la organización coordina las condiciones que aseguran que los elementos necesarios se encuentran presentes. El control coordina la ejecución, que es en última instancia lo que la gerencia debe buscar, pues, como se dice en términos coloquiales, "lo que cuenta y suma son los resultados obtenidos, pero que éstos contribuyan realmente a introducir cambios que mejoren la situación inicial".

Se debe buscar reducir al máximo la acción que no genere valor agregado:

Mediante la supervisión y dirección, la alta gerencia puede reducir la acción inefectiva y, en consecuencia, el derro-

che (entendido como el uso ineficiente de los recursos). En todos los casos se debe estar controlando la actividad con el objeto de asegurarse de que es efectiva.

Garantiza el cumplimiento de los objetivos:

El resultado final del control es el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con el marco de acción (visión, misión, principios, leyes, normas.) establecido por la organización. Sin objetivos ni normas no puede existir un control objetivo. Las normas pueden relacionarse con la calidad, en cuyo caso el control se aplica para comprobar si esta calidad ha sido alcanzada o pueden ir referidas a la cantidad, en cuyo caso el control persigue cerciorarse de que la cantidad conveniente ha sido producida.

La alta gerencia y el control

El control lo podemos clasificar en tres niveles: el primero, el *Estratégico* (saber, asociado con la efectividad), que hace relación con el análisis y evaluación del direccionamiento estratégico, en sus diferentes fases (antes, durante y después). El segundo, el

Táctico o Administrativo (saber hacer, asociado con la eficacia), que se aplica a la coordinación conjunta de la ejecución del desarrollo de las actividades. El tercero, el *Operativo* (el hacer, asociado con la eficiencia), que apunta a los proyectos u operaciones específicas dentro de la organización. La alta gerencia se soporta en los tres.

El control estratégico:

La acelerada evolución tecnológica y la globalización de los mercados hacen que los parámetros de medición de la eficacia y eficiencia sean cambiantes y no estables por largos períodos de tiempo. En ese sentido las exigencias actuales de un mercado de "demanda" obligan a una constante búsqueda de nuevas estrategias que garanticen al cliente ampliar el abanico de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.

Los objetivos primordiales del control son asegurar que la ejecución se ajuste al plan establecido, coordinar la acción, reducir al mínimo el gasto y asegurar que los objetivos y las normas se cumplan, de acuerdo con las disposiciones de los directivos.

De acuerdo con lo anterior, se ha generado un nuevo enfoque de control, el cual se sustenta en el "análisis estratégico", que hace referencia al proceso analítico orientado hacia proveer los elementos para la toma de decisiones en cuanto a "hacer o comprar", "abandono de productos", "subcontratación", etcétera.

El control táctico:

Es en esta fase, en donde la dirección puede contribuir con mayor éxito para lograr la efectividad global de la organización, la alta dirección controla el cumplimiento de lo previsto a partir del flujo de comunicaciones descendentes y ascendentes que se generan. Estas comprenden instrucciones, órdenes y directrices. Las comunicaciones ascendentes incluyen partes, informes y otros instrumentos de rendición de cuentas. En las organizaciones pequeñas la mayor parte de los controles son orales.

En las grandes empresas las directrices escritas y los informes son esenciales. El director puede realizar una contribución real dinamizando este flujo de instrumentos de control, analizando tanto el flujo como el instrumento con el fin de asegurarse de que tan sólo se transmite información exacta y esencial.

El control operativo:

Dentro de las áreas de toda la organización, y especialmente para el trabajo que cae bajo el mando directo del jefe, hay controles operativos. Cuando el trabajo se descentraliza suele haber poco control. Cuando tiene lugar una cierta centralización de las actividades de oficina y el director asume responsabilidades de "staff" para el trabajo en otras áreas pueden aplicarse con eficacia controles operativos de trabajo.

Requisitos para desarrollar el control

Las condiciones esenciales para el control efectivo son un conocimiento a fondo de lo que ha de ser controlado, canales abiertos de comunicación, autoridad, objetivos y normas, medios de medición y medios de mantener las normas del objetivo.

Conocimiento de lo que ha de controlarse:

No hace falta controlarlo todo. A menudo, si un aspecto de una situación se somete a control, otros aspectos encajan por sí solos. Por tanto, la clave del control es determinar el factor estratégico. En otro sentido, el mejor control es aquel que las personas se imponen a sí mismas. El

director que acierta a inspirar esta clase de control demuestra una aptitud rectora superior.

Sin embargo, para controlar debe saber lo que ha de ser controlado. En cualquier actividad hay muchas cosas distintas que controlar, tales como máquinas, individuos, costos y procedimientos. La decisión deberá recaer so-

Para que las normas sean efectivas tienen que ser razonables. Una vez establecidas, deberían mantenerse sin cambiarlas. Esto no quiere decir que no tengan que revisarse cuando se suscita la necesidad.

bre cuáles de estas actividades conviene controlar.

Comunicaciones:

El control y las comunicaciones están mutuamente relacionadas. A menudo los controles fallan simplemente porque alguien no ha comprendido debidamente un extremo de la cadena control-acción. Lo que parece ser un error de procedimiento es a lo mejor un error de comunicaciones; el empleado ignora lo que se da por supuesto que debe hacer o como se supone que debe hacerlo, se entra en el lenguaje de lo "obvio". El gerente se preocupa de las comunicaciones por la relación que guarda con el control desde dos puntos de vista: en primer lugar, es responsable de la mayor parte de los dispositivos de comunicación dentro de una empresa y, en segundo lugar, es responsable de analizar y mejorar los registros, los manuales, las directrices y otros dispositivos de control empleados en toda la organización.

Autoridad:

Si un jefe le dice a su mecanógrafa que corrija un error en una carta y la mecanógrafa se encoge de hombros y se abstiene de hacerlo juzgando el cambio innecesario, no hay control. Los controles tienen que ser aceptados, no menos que creados, establecidos y comprobados periódicamente. La autoridad para establecer y mantener el control es esencial.

Objetivos y normas:

Solamente se puede controlar aquello a lo que previamente se le han definido sus objetivos, que han sido normatizados y normalizados. La norma es un valor de referencia que permite la comparación. Sin normas no hay bases para la comparación. La normalización hace referencia a que todos los miembros de la organización conozcan las normas y de manera uniforme las apliquen.

Para que las normas sean efectivas tienen que ser razonables. Una vez establecidas, deberían mantenerse sin cambiarlas. Esto no quiere decir que no tengan que revisarse cuando se suscita la necesidad. Tampoco significa que no puedan elevarse o rebajarse por un motivo justificado.

Medición:

Se parte de la premisa que todo aquello que pueda medirse produce cambios, mientras lo que no esta sujeto a medición simplemente sucede. Por lo tanto, lo que se puede medir debe normatizarse. Si una actividad o evento puede medirse, la norma ha de establecerse, y si la norma puede establecerse, el control debe hacerla cumplir. La esencia del problema medición-control en la dirección es que los medios de medición no son siempre exactos. La mayor parte de las actividades pueden ser medidas, al menos hasta cierto punto, por más que no sea corriente hacerlo así. ♦

